

学校编码: 10384

学号: 17920101150666



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

公司快速成长期现金流管理问题研究  
——以 A 公司为例

A Study on Cash Flow Management of Rapidly Growing  
Enterprises – Taking Company A For Example

池丽萍

指导教师姓名: 沈维涛 教授

专 业 名 称: 工 商 管 理

论文提交日期: 2013 年 10 月

论文答辩时间: 2013 年 12 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2013 年 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（    ☒    ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

## 摘要

自改革开放以来，中国经济迎来了新生，无数企业如雨后春笋般平地而起，但其中的大多数企业却由于生长过快、营养不良，最终无力成长为挺拔的竹子。中国中小企业的平均寿命仅为 2.5 年，集团企业的平均寿命也仅为 7 至 8 年，资金链断裂最终引发了企业的破产倒闭。“现金为王”，企业的现金流就如同人体中的血液，企业若是长期处于现金流不足的状况，就如同人体长期贫血一般，是无法健康发展的，而经营性净现金更是“王中之王”，是企业赖以生存和发展的血脉。处于快速发展中的企业，随着投资规模的扩大、多元化的发展等，大多数企业都被现金流严重不足困扰着，虽然大多数企业都知道现金的重要性，但其现金流管理仍存在众多问题。

本文采用一般性理论分析联系实际案例的分析方式，阐述了企业在快速发展过程中，最经常面临而又最容易被忽视的现金流管理问题，并提出相应的改善意见。首先，本文对现金流、现金流管理的相关定义及其在企业管理中的重要作用进行了阐述。只有充分了解现金流管理的重要性，企业才有可能加强对现金流的管理。然后，本文分析了快速发展中企业可能出现的现金流管理问题。大多数企业由于对现金流管理的重要性认识不足、现金流管理的方法不当而导致其现金流管理效果不佳。针对现金流管理中出现的问题，本文提出了现金流管理的主要策略。最后，本文对 A 公司所处的行业、发展历史进行了介绍，分析了 A 公司的各大财务指标，总结了 A 公司存在的现金流管理问题，并提出相应的解决方案。

通过对 A 公司实际情况的分析，我们更清楚地明白良好的销售额、利润并不代表良性的现金循环。通过对 A 公司现金流紧缺问题的分析，我们发现了 A 公司众多的管理问题，特别是经营活动管理效率方面的问题。A 公司未来的发展也将受到很大影响：一方面 A 公司在行业中的领先地位是否能继续保持；另一方面，A 公司外部融资也将受到严重影响。只有改善其现金流状况、完善现金流管理，A 公司才可能越做越强、越做越大。

关键词：现金流管理；快速成长企业；改善措施

## **Abstract**

Since economic reform, Chinese economy has flourished and thousands of new enterprises spring up, but most of whom go into bankruptcy after a short time rapid growth. The average life of Chinese small and medium-sized enterprises is only 2.5 years, which of group companies is also 7 to 8 years only. There are so many market opportunities and huge potential market in China, which can help most companies develop well, while most of them are still stuck in stagnation and even bankruptcy during their development, the reason is that the capital catenaries appear rupture, flowing cash is deficient. “Cash is the King”, and the net cash flows from operating activities is “the King of Kings”, the cash in a company seems the blood in people’s body. If there is a lack of cash in a company for a long time, the company will be hard to develop well and continually, even will be bankrupt. With the enlargement of investments, diversified development, most enterprises grow rapidly but at the same time are always beset by insufficient cash flow. Although the enterprises well know the importance of cash, there are still many problems of their cash flow management.

Linking the general theory with an actual case, we state the problems of cash flow management in rapidly growing enterprises, which arise frequently but are neglected easily, and put forward the improvement suggestions. Firstly, we explain the related definition of cash flow and cash flow management; introduce the importance of cash flow management in business administration. Then, we analyze the possible problems of cash flow management in rapidly growing enterprises. Because of not understanding the importance of cash flow management, and inadequacy in managing methods, the management of cash flow in most companies is not effective. Concentrating on these problems, we bring forward some tactics. Finally, we take company A as the sample. We introduce the industry information of importing wine and history of company A, analyze the financial situation and the issues of cash flow management. Accordingly, we devise the improvement suggestions concerned.

Through the analysis of company A, we know clearly that although the situation of sales and profit is good, the cash flowing may be bad. There are many management

problems in company A, especially in operating activities, which may have tremendous consequences for the future development of company A. Only to improve the situation of cash flow, company A can keep vanguard in this industry and become stronger and bigger.

Key words: Cash flow management; rapid growing companies; improvement suggestions.

厦门大学博硕士论文摘要库

# 目录

1、绪论 .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	3
2、现金流量管理的概念与意义.....	6
2.1 现金流量管理的概念及目标.....	6
2.2 现金流量管理的重要意义.....	7
2.2.1 现金流量管理为企业制定经营管理策略提供有力的依据.....	7
2.2.2 有效的现金流管理有利地降低了企业的财务风险.....	7
2.2.3 有效的现金流管理可以提升企业价值、提高企业竞争力.....	7
2.3 最佳现金持有量的确定方法 .....	8
3、快速成长期公司的现金流管理的特点 .....	11
3.1 不同企业生命周期的现金流运动规律及现金流管理重点.....	11
3.2 不同企业类型的现金流管理战略 .....	13
3.2.1 中小型企业的现金流管理战略.....	13
3.2.2 大型企业的现金流转规律及现金流管理战略.....	13
3.3 快速成长期企业存在的现金流管理问题 .....	14
3.3.1 企业在快速成长期的发展特征.....	14
3.3.2 快速成长中的企业的现金流管理问题.....	15
4、快速成长期公司现金流管理的主要策略 .....	19
4.1 对现金流量管理的重新认识和提高重视 .....	19
4.2 有效的管理手段和全程的动态控制 .....	19
4.2.1 建立现金流管理的预警机制，强化现金流管理的预算管理....	19
4.2.2 现金流管理的事中管控和调整，提高企业现金流量的周转效率	20
4.2.3 现金流管理的事后分析.....	20
4.3 确定合理的现金储备数量.....	20
4.4 制定现金流管理的相关考核指标 .....	21
5、A 公司现金流管理案例 .....	22

<b>5.1 A 公司基本情况介绍</b>	<b>22</b>
5.1.1 A 公司所处行业——进口葡萄酒行业介绍	22
5.1.2 A 公司发展历程	25
5.1.3 A 公司理想中的“OPM”战略（“无本经营”战略）	27
<b>5.2 A 公司近 4 年的主要财务数据分析</b>	<b>27</b>
5.2.1 A 公司近 4 年的主要财务数据	27
5.2.2 A 公司近 4 年的资产结构和负债结构的变化	30
5.2.3 A 公司现金周转情况	33
5.2.4 A 公司利润指标发展趋势	33
5.2.5 A 公司现金流量变动情况和现金创造能力	36
5.2.6 A 公司的经营风险和财务风险	37
5.2.7 A 公司的创值能力分析	38
<b>5.3 A 公司现金流管理现状和存在的问题分析</b>	<b>41</b>
5.3.1 A 公司现金流管理现状	41
5.3.2 A 公司现金流管理存在的问题分析	41
<b>5.4 A 公司改善现金流状况的途径分析</b>	<b>45</b>
5.4.1 强化现金流管理意识、明确现金流管理地位	45
5.4.2 明确现金流管理的相关职责，制定考核制度	45
5.4.3 加强对现金流转过程的动态控制	46
5.4.4 加强销售团队力量，实现更多的经营性现金流入	46
5.4.5 加强存货管理，控制经营风险，提高现金使用效率	47
5.4.6 适当降低扩张速度，提高投资质量	48
5.4.7 加强应收账款管理	49
5.4.8 开拓企业融资渠道	49
<b>6、结论</b>	<b>50</b>
6.1 现金流管理理论的一般性意义	50
6.2 现金流管理对 A 公司的现实指导意义	51
<b>参考文献：</b>	<b>54</b>
<b>致 谢</b>	<b>56</b>



# Contents

<b>1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Research background .....	1
1.2 Research significance .....	3
<b>2 Cash flow management concepts and significance .....</b>	<b>6</b>
2.1 Cash flow management concepts and objectives .....	6
2.2 The importance of cash flow management .....	7
2.2.1 Cash flow managemet provides a strong basis for enterprises to develop management strategies .....	7
2.2.2 Effective cash flow management advantageously reduces the company's financial risk .....	7
2.2.3 Effective cash flow management enhances corporate value and improve the competitiveness of enterprises .....	7
2.3 The methods of determining the best amount of cash holdings .....	8
<b>3 The features of cash flow management in rapidly growing enterprises .....</b>	<b>11</b>
3.1 The movements of cash flow and the focus of cash flow management in different business life cycles .....	11
3.2 The cash flow management strategies of different types of enterprises .....	13
3.2.1 The cash flow management strategies of SME .....	13
3.2.2 The cash flow management strategies of large-scale enterprises ....	13
3.3 The cash flow management problems of rapidly growing enterprises	14
3.3.1 The development characteristics of rapidly growing enterprises ....	14
3.3.2 The cash flow management problems of rapidly growing enterprises .....	15
<b>4 The main strategies of cash flow management in rapidly growing</b>	

<b>enterprises .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Re-understand and increase emphasis on cash flow management ....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Effective management tools and full dynamic control .....</b>	<b>19</b>
4.2.1 Establish an early warning mechanism and strengthen the budget management .....	19
4.2.2 In-process control and adjustment, improve the efficiency of corporate cash turnover .....	20
4.2.3 Ex-post analysis of cash flow management .....	20
<b>4.3 Determine a reasonable amount of cash reserves .....</b>	<b>20</b>
<b>4.4 Develop relevant assessment index of cash flow management .....</b>	<b>21</b>
<b>5 The case of company A .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1 Introduction of company A .....</b>	<b>22</b>
5.1.1 Introduction of importing wine industry .....	22
5.1.2 The history of company A .....	25
5.1.3 The supposed “OPM” strategy .....	27
<b>5.2 Key financial data analysis for latest 4 years of company A .....</b>	<b>27</b>
5.2.1 The key financial data for the latest 4 years of company A .....	27
5.2.2 The change of asset structure and debt structure .....	30
5.2.3 The cash turnover of company A .....	33
5.2.4 The trend of profit targets .....	33
5.2.5 The change in cash flow and cash generation capability of company A .....	36
5.2.6 The operational risks and financial risks of company A .....	37
5.2.7 The value-creating ability of company A .....	38
<b>5.3 The status and problems of company A’s cash flow management .....</b>	<b>41</b>
5.3.1 The cash flow management status of company A .....	41
5.3.2 The cash flow management problems analysis .....	41
<b>5.4 The ways to improve company A’s cash flow situation .....</b>	<b>45</b>
5.4.1 Strengthen awareness and attach importance to cash flow	

management .....	45
5.4.2 Define responsibilities and develop appraisal mechanism related to cash flow management .....	45
5.4.3 Enhance the full dynamic control of cash turnover .....	46
5.4.4 Reinforce the sales to achieve more operating cash inflow .....	46
5.4.5 Enhance inventory management, well-control operational risks, improve the efficiency of cash using .....	47
5.4.6 Slow the expansion pace moderately, improve the quality of investments .....	48
5.4.7 Enhance accounts receivable management .....	49
5.4.8 Expand financing channels .....	49
<b>6 Conclusion .....</b>	<b>50</b>
<b>6.1 General significance of cash flow management theory .....</b>	<b>50</b>
<b>6.2 Practical guide to company A of cash flow management .....</b>	<b>51</b>
<b>References .....</b>	<b>54</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>56</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 1、绪论

### 1.1 研究背景

2012年6月1日，厦门迈士通集团董事长赵剑青在四川乐山被捕，曾风光无限的迈士通王国一夜崩塌，负债超过10亿元，仅民间借贷就近6亿元！迈士通为世人所勾画的“高科技项目-土地-银行贷款-扩张上市”的完美蓝图终究只能成为梦幻般的泡影。“项目为王”是赵剑青在后期扩张中提出的发展战略，从2010年7月开始，在不到半年的时间内，迈士通就先后在四川、福建建立了4个基地，圈地1000多亩，拟投资金额从几亿元到几十亿元<sup>[1]</sup>，其扩张速度实在惊人！但外表的光鲜不代表内在的殷实，此时的迈士通并没有赵剑青对外所宣称的那般实力雄厚。膨胀的欲望、盲目的扩张、银根的紧缩等等内部、外部的因素导致迈士通资金链断裂，加速了迈士通的覆灭。

2012年，全球经济形势仍未好转，经济增长步伐缓慢、国际贸易增速回落、国际金融市场震动较大。在国内，整体经济形势表现较好，据国家统计局初步核算的国内生产总值预计为51.93万亿元<sup>[2]</sup>，仍居世界第二，比2011年增长了7.8%，虽然增速有所下降，但相对于世界上主要的国家和地区，这仍是一份漂亮的成绩单。2012年全球GDP增长了2.3%，其中发展中国家GDP增长率达5.1%<sup>[3]</sup>，而美国的增长率为2.2%<sup>[4]</sup>，日本也持续着衰落的状态，增长率为2.1%<sup>[5]</sup>，欧洲各国仍深陷在欧债危机的巨大影响中，法国、英国零增长，德国增长不足1%<sup>[6]</sup>。虽然中国整体经济增长相对稳定，但是也暴露了一些问题，特别是银根紧缩政策，很多中小企业的资金问题浮出水面，大多数银行均出现坏账现象，而很多企业并非盈利情况欠佳，而是因为现金流量不足，无力偿还到期债务而陷入破产的境地。

自改革开放以来，中国经济终于迎来了新生的机会，无数企业如雨后春笋般平地而起，但其中的大多数却由于生长过快、营养不良，最终无力成为挺拔的竹子，更无缘成为苍天大树。虽然中国的总体经济有了质的飞跃，但是企业作为一个独立个体的存活率却很低，据统计，欧美等国中小企业的平均寿命约为7年，大企业平均寿命约为40年，而中国中小企业的平均寿命仅为2.5年，集团企业的平均寿命也仅为7至8年<sup>[7]</sup>。中国大多数企业“一年发家，二年发财，三年倒闭”，能做大做强为企业为数甚少。快速成长是众多企业的理想，“规模效益”、

“多元化”、“市场份额”等等成为企业追求的目标，在快速成长期间，大多数企业把注意力集中在了销售规模和利润上，对现金流的关注甚少，虽然销售规模上去了，利润上去了，但是现金流量并没有增加，甚至在不断减少，或为负数，这就是所谓的“白条利润”<sup>[8]</sup>，表面上看企业赚了很多钱，但是却拿不出钱来，企业想要进一步发展受到了严重的制约，甚至有可能因为坏账或库存跌价等因素导致企业资金链断裂，走向衰亡。

企业的现金流就如同人体中的血液，企业若是长期处于现金流不足的状况，就如同人体长期贫血一般，是无法健康发展的。正如吴世农老师所说，企业应以现金为王，现金远比利润更为重要，而经营性净现金则是“王中之王”<sup>[8]</sup>，是企业赖以生存和发展的血脉。虽然企业可以通过外部融资渠道，如银行、风险投资等金融机构或者股东来获取现金，但是企业主要的现金来源应该仍是商业活动，经营活动所带来的现金盈余是企业具有活力的主要标志。同时，现金流量也影响着企业的流动性，即企业所持有的现金数量和资产转换成现金的能力。一家企业只有持有充足的现金，或者所持有资产能在短期内转化为现金或企业能比较容易从外部融资渠道获得现金，这家企业才是具有较好流动性的。如果企业缺乏流动性并持续较长时间，那么该企业极有可能陷入无力偿还欠款的境地，而这也是很多中小企业破产的主要原因。良好的现金流量和巨大的现金余额将使企业处于有利地位，并为企业未来的长期发展提供有力的资金保证。

企业自创办开始，在不同的发展阶段，都将面临不同的资金需求。企业创办之初，因规模相对较小，所需资金也较少，随着企业发展规模的不断扩大，特别是企业快速成长时期，因经营规模的不断扩大、多元化的发展等等，必然带来巨大的资金需求，一旦资金周转速度太慢，现金被大量的固定资产、存货、应收账款、预付款项等长期占压，企业极有可能面临严峻的财务风险。企业在快速发展的过程中，由于管理不善、决策草率、市场突变等因素，导致投资过度、流动性太差、负债率过高，最终因资金链断裂而破产的事件时常发生。

上世纪九十年代初成长起来的巨人集团，在短短 3 年多的时间内，迅速成长起来，成为了全国第二大民办高科技企业，史玉柱也曾被《福布斯》列为大陆富豪第 8 位，但随着巨人大厦的动工，巨人集团投入了巨额资金，虽然其保健品项目现金流充裕，但由于不断给巨人大厦输血，使原本正蓬勃发展的保健品项目

因“抽血”过量，加之管理不善，迅速地盛极而衰，巨人集团也危机四伏，债台高筑，“巨人”就此倒下<sup>[9]</sup>。赢利的企业在其快速扩张的过程中特别容易受到现金短缺问题的困扰，因为在扩张项目为企业带来销售和现金收入增长之前，企业就已经把现金用光了。

正所谓“欲速则不达”，企业要寻求发展、壮大，但若不能稳扎稳打，把基础坐实，一味追求短期利益，终会给企业带来巨大的风险。“巧妇难为无米之炊”，为了实现现金流价值最大化，保持企业现金流量的通畅，企业应加强现金流管理。借助于现金流管理，企业管理者可以对企业的实际经营状况、财务状况更为了解，从而采取适当的经营决策，因此现金流管理可以增强企业决策的实效性；同时，加强现金流管理，也更有利于财务控制，通过现金流管理，使企业的现金流动置于监控之下，有效地杜绝了现金体外循环等弊端，加强了财务控制的力度。

福耀集团，自 1987 年成立以来，一直专注于汽车玻璃的研发和制造，即便在中国房地产热的那几年，当众多企业将大量资金投资于固定资产、专注于“圈地”，福耀集团也从未“动摇”，始终坚持在自己的岗位上。如今福耀集团已成为国内规模最大、技术水平最高、出口量最大的汽车玻璃生产供应商，在国内的整车配套市场，福耀玻璃占据了一半以上的市场份额；在国际汽车玻璃配套市场上，福耀也取得了世界各主要汽车厂的认证<sup>[10]</sup>。从财务指标上，我们也可以看到，不论是净资产收益率、净利润增长率还是净利润现金含量，福耀玻璃都要远远高于行业水平，特别是净利润现金含量，从 2009 年到 2012 年这 4 年的数据分别为 174.65%、118.31%、96.65%、164.59%，而 2012 年行业的平均净利润现金含量仅为 33.53%<sup>[11]</sup>，可见福耀玻璃的“创现能力”是很强的，这也为她日后的发展提供了充足的“粮草”和“弹药”。

基于现金流量特别是经营活动产生的现金流量对企业发展的作用，以及现金流管理的重要意义，本文将采用“理论联系实际”、“一般性理论分析结合案例分析”的方式来阐述企业在快速发展中可能出现的现金流管理方面的问题以及相应的应对策略。

### 1.2 研究意义

企业的现金流量管理与其各项经营管理活动是交织在一起的，而经营管理活动的不稳定性，必然带来企业现金流入和流出的不平衡性。只有加强现金流管理，

对企业的现金资源进行合理配置，才能保证企业现金流量的平衡，保持现金流的通畅，企业才能得以生存和发展。因此，研究和加强企业现金流管理的意义十分重大，特别是在快速成长期，有效的现金流管理更是保障着企业寿命的持久性，反之，忽视现金流管理，企业往往在快速成长后就快速衰退，企业生命周期极短。

本文将通过对现金流管理的相关理论的阐述，以及对快速成长中企业在现金流管理方面可能遇到的问题和主要策略进行分析，结合 A 公司的发展情况，来分析 A 公司在其快速发展过程中出现的现金流管理问题，并为其提出相应的改善建议。

A 公司作为一家民营企业，创立于 2003 年，在成立的前五年，A 公司一直稳步发展，现金流充裕，从未出现财务危机。随着时间的推移，A 公司遇到了发展瓶颈，急于寻找一个突破口，于是于 2008 年选择了进口葡萄酒行业，并提出了独特的“保税区连锁经营”模式，可以说这是中国进口葡萄酒行业的一次重大改革，从很大程度上解决了中国“走私洋酒”的问题。通过保税区连锁经营模式，A 公司不仅可以有效地保障产品质量，也大大降低了消费者的购买成本，自此，A 公司迎来了其辉煌的、快速发展的 5 年。从 2008 年 A 公司进口第一个集装箱葡萄酒，在厦门象屿保税区成立第一家葡萄酒展示中心开始，此后 5 年，A 公司都保持着快速的增长速度，至 2012 年 A 公司的进口葡萄酒销售额达 1.7 亿元，下属子公司达 30 余家。

随着 A 公司规模不断扩大，A 公司愈发显得捉襟见肘，来自现金方面的压力越来越大。由于属于轻资产型企业，A 公司所能获得的银行贷款有限，股东的资金也不是很充裕，因此，A 公司一方面尽力争取更多的银行融资，另一方面，也积极寻找风险投资机构。2011 年底，A 公司获得了第一笔风险投资款项。但是即便如此，2012 年，A 公司仍然显得现金流短缺，一方面由于受到整体经济环境的影响以及市场竞争的加剧，A 公司 2012 年的销售业绩受到了较大的影响，应收账款明显增加；另一方面，由于 2011 年所做采购决策过于激进，导致 2012 年库存较大，大量资金被库存占压。

在未来一段相当长的时间里，葡萄酒仍有很大发展空间。因此 A 公司也计划在 2013 年扩大其经营范围，一方面继续进行全国布局，计划新增保税区展示中心 20 家；另一方面增加产品线，如增加烈性酒、进口食品等。但是在经历了 2012



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库